

**Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit, Olten
Master of Arts mit Schwerpunkt in Sozialer Innovation**

Modul 11: Initiieren und Gestalten von forschungs- und theoriebasierten
Innovationsprozessen (Projektpraktikum)

Wissenschaftlicher Artikel:

**Wissensmanagement in der OJA –
Gestaltung und Optimierung des Umgangs mit Wissen als
Arbeitsressource durch kooperative Konzeptentwicklung**

Eingereicht von:

Simone Mersch und Norina Schenker

Eingereicht bei:

Dr. Anne Parpan-Blaser und Giacomo Dallo

Olten, im Januar 2013

Abstract

Im Rahmen eines Projektpraktikums wurde in der OJA – Offene Jugendarbeit Zürich, in Kooperation mit Mitarbeitenden aller neun Einrichtungen und verschiedener Funktionen, entlang eines weiterentwickelten Modells der kooperativen Prozessgestaltung ein Konzept für den optimalen Umgang mit Wissen in der Organisation (Wissensmanagement) erarbeitet.

In einem ersten Schritt wurde dafür die Ist-Situation des Umgangs mit Wissen sowie der Stand der Lernfähigkeit der Organisation entlang der Bereiche der Organisationskultur, der Wissensgenerierung, der Wissensspeicherung, des Wissenstransfers und der Wissensanwendung erhoben und analysiert.

Ziel des Projekts war es, anhand eines Hybridisierungsprozesses (durch Kooperation) zwischen wissenschaftlichem Wissen und Professionswissen eine Konzeption zu entwickeln, die sowohl auf strategischer wie auch operativer Ebene handlungsleitend für die Stärkung der Lösungskompetenzen der Mitarbeitenden betreffend ihre Auftragserfüllung in der Offenen Jugendarbeit und die Förderung der Lernfähigkeit der Organisation ist.

Ergebnisse der Durchführung des Projekts waren neben dem Konzept zum Wissensmanagement auch die Erprobung des weiterentwickelten Prozessmodells für kooperative Prozessgestaltung nach Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz (2011) für ein methodisches Vorgehen in der kooperativen Konzeptentwicklung innerhalb des Praxis-Optimierungs-Zyklus.

Durch die Konzeptentwicklung für das Wissensmanagement der OJA und die methodisch angeleitete Auseinandersetzung mit organisationalen Wissensprozessen konnten Prozesse mit innovativem Gehalt initiiert werden. Das Produkt dieses Projekts, ein ganzheitliches Konzept mit handlungsleitenden Zielen und Indikatoren, steht für eine nachhaltige Basis für Innovation in der Praxis der Offenen Jugendarbeit.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	2
1. EINLEITUNG	4
1.1. Ausgangslage	4
1.2. Wissensmanagement und Lernfähige Organisation	5
1.3. Organisation	7
1.4. Fragestellung	7
1.5. Zielsetzung	8
2. METHODISCHES VORGEHEN: KOOPERATIVE KONZEPTENTWICKLUNG	9
2.1. Prozessverlauf und -ausgestaltung	9
2.2. Kooperativer Konzeptentwicklungsprozess	10
3. ERGEBNISSE	13
3.1. Ist-Situation: Umgang mit Wissen in der OJA (Oktober 2012)	13
3.2. Potenziale und Handlungsbedarf im aktuellen Umgang mit Wissen	14
3.3. Konzept Wissensmanagement	15
3.4. Empfehlungen zur Implementierung des Konzepts	17
4. DISKUSSION	18
4.1. Möglichkeiten und Begrenzungen des entwickelten Konzepts	18
4.2. Innovativer Gehalt des Konzeptentwicklungsprozesses	20
5. FAZIT UND AUSBLICK	21
LITERATURVERZEICHNIS	25

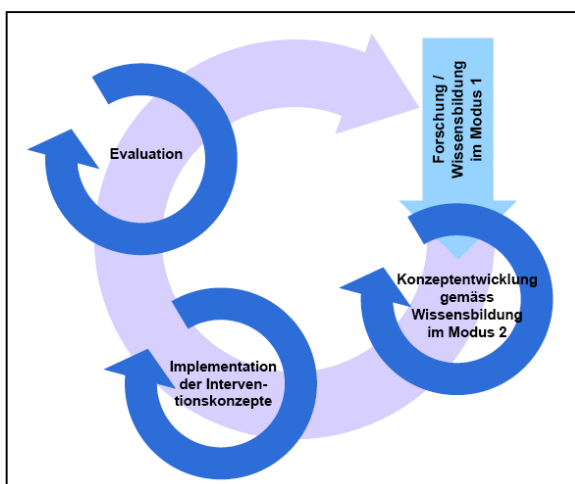
1. Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ausgangslage für das Projekt von Seiten der Fachhochschule und des Auftrages von Seiten der Praxisorganisation erläutert sowie eine Einführung in die Erkenntnisse aus der Recherchearbeit zum Wissensmanagement und der Lernfähigen Organisation gegeben. Darauf folgen eine kurze Beschreibung der Praxisorganisation und die Fragestellung sowie die Zielsetzung für das Projektpraktikum.

1.1. Ausgangslage

Das hier nachfolgend dargelegte Projekt wurde ausgehend vom Auftrag der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit und innerhalb des Mastermoduls „Initiierung und Gestaltung von forschungs- und theoriebasierten Innovationsprozessen“ (Projektpraktikum) durchgeführt. Als Grundlage des Projekts galt das Verfahren des „Praxis-Optimierungs-Zyklus“ (POZ) und die darin enthaltenen Modelle der kooperativen Wissensbildung und der forschungsbasierten Praxis¹. Das Ziel bestand darin, forschungs- und theoriebasierte Innovationsprozesse innerhalb einer konkreten Praxisorganisation der Sozialen Arbeit in Gang zu setzen. Nach der Auftragsklärung mit der Praxisorganisation sollte zunächst eine Forschungsphase (Wissensbildung im Modus 1) und im Anschluss mindestens eine der drei folgenden Phasen des Modells durchlaufen werden: Konzeptentwicklung, Konzeptimplementierung oder Evaluation.

Abbildung 1: Praxis-Optimierungs-Zyklus



(Abb. 1: Gredig/Sommerfeld 2010: 94)

¹ Der POZ stellt ein Verfahren dar, wie forschungsbasiertes Wissen in handlungsleitendes Wissen transformiert werden kann, um so den Brückenschlag von der Wissensproduktion in der Forschung zu Innovations- und Entwicklungsprozessen in der Praxis zu ermöglichen (vgl. Hollenstein/Sommerfeld/Baumgartner 2007: 10).

Mit diesem Auftrag trafen sich die beiden Studentinnen ein halbes Jahr vor Projektstart mit dem Geschäftsführer der Offenen Jugendarbeit Zürich OJA, um einen möglichen Innovationsbedarf in der Organisation zu eruieren und gemeinsam festzulegen. Der Geschäftsführer formulierte den Bedarf einer Umstrukturierung des bereits bestehenden Intranets als Plattform für das interne, zu aktualisierende Handbuch sowie den Austausch des organisationalen Wissens. Zur Zeit des Projektstarts war bereits eine Idee für die neue Struktur des Handbuches vorhanden, jedoch noch nicht in Umsetzung. Die Dokumente des internen Speichersystems waren nicht alle auf aktuellstem Stand und Unsicherheiten von Seiten der Mitarbeitenden, welche Dokumente Gültigkeit haben und welche nicht, waren erkennbar. Seitens des Geschäftsführers wurde ausserdem der Bedarf nach Instrumenten und Vorgehensmöglichkeiten für den Wissenstransfer innerhalb der Teams und zwischen den einzelnen Einrichtungen zur organisationalen Wissensgenerierung, Wissenssicherung und Wissenserweiterung formuliert. Im Zentrum standen dabei insbesondere die Nutzung bzw. das Brachliegen von bereits bei einzelnen Mitarbeitenden vorhandenem Wissen für die Organisation oder auch der „Abfluss“ von Wissen durch das Ausscheiden von Mitarbeitenden aus der Organisation. Da in der Organisation keine formelle Handhabung für den Austausch mit Wissen bestand, war es dem Geschäftsführer ein Anliegen, auch die damalige Ist-Situation in Bezug auf den allgemeinen Umgang mit Wissen und der damit in Zusammenhang stehenden Bedingungen (z.B. Organisationskultur) zu erfassen. Dieser Bedarf führte zum Entscheid für eine kooperative Konzeptentwicklung eines Wissensmanagements in der OJA, welches die Lösungskompetenz der Jugendarbeitenden in der Praxis fördern soll.

1.2. Wissensmanagement und Lernfähige Organisation

Wissen bedeutet in der heutigen so genannten Wissensgesellschaft für die Soziale Arbeit nicht in erster Linie Macht und Kapitalentwicklung wie in wirtschaftsorientierten Unternehmen. Aus ihrer ethischen und nicht kommerziell orientierten Motivation heraus ist Wissen die Grundlage für die Zielerreichung der Auftragserfüllung gegenüber den Menschen ihrer Zielgruppen und der Gesellschaft (vgl. Hasler Roumois 2010: 13-14).

Die hauptsächliche Arbeitsressource der Praxis Sozialer Arbeit und damit auch von Offener Jugendarbeit ist ihr Professionswissen, das in den Handlungen der Professionellen seine Umsetzung findet. Dieses (hybride²) Wissen setzt sich aus ver-

² Das Eigentümliche von Professionswissen, so Gredig in Anlehnung an Dewe, Ferchhoff und Radtke 1992 (2011: 5-6) ist sein hybrider Charakter: Handlungsleitendes Wissen von Praktikerinnen/Praktikern vereint unterschiedliche

schiedenen Wissensformen zusammen und umfasst neben theoretischem Wissen aus Ergebnissen empirischer Forschung auch Wissen aus Reflexionen über Ziele und ethische Fragestellungen, Methodenwissen, Wissen über die Organisation, Kontext- sowie Erfahrungswissen (Erkenntnisse aus der Auswertung eigener Vorgehensweisen und Projektumsetzungen, Angebotsdurchführungen, Rückmeldungen von Nutzerinnen und Nutzern sowie Kooperationspartnern und Kooperationspartnerinnen) (vgl. Gredig 2011: 6).

In dem Sinn ist es die Aufgabe der Sozialen Arbeit und hier konkret der Offenen Jugendarbeit, arbeitsrelevantes Wissen „kundenorientiert“, wirkungsorientiert und qualitätsorientiert als Arbeitsressource zu organisieren und Wissensprozesse sowie Lernprozesse bewusst für die Organisation zu gestalten (vgl. Hasler Roumois 2010: 13-14). Das bedeutet, dass Organisationen der Sozialen Arbeit eine Lernfähigkeit aufweisen müssen, indem Rahmenbedingungen für das Lernen geschaffen werden, um den Auftrag optimal erfüllen zu können. In Lernfähigen Organisationen wird der Begriff des Lernens von der Ebene der Mitarbeitenden auf die Ebene der Organisation transformiert (vgl. Merchel 2005: 144). Bei der Lernfähigkeit von Organisationen geht es nach Merchel „um das bewusste Herstellen einer Verbindung zwischen individuellen Lernvorgängen und der organisationalen Lernebene, um das Schaffen und Nutzen von individuellen und kollektiven Reflexionsanlässen und um das Erzeugen von kontinuierlich oder geregelt periodisch funktionierenden Systemen der Wissensaufnahme, der Wissensweitergabe und der darauf aufgebauten Reflexion von Strukturen und Handeln“. (Merschel 2005:147-148)

Wird von Wissen gesprochen, erscheint es wichtig, diesen Begriff gegenüber den Begriffen Daten und Informationen abzugrenzen. Die drei Begriffe können in einer Begriffshierarchie dargestellt werden, die sie in ihrer Bedeutung verdeutlichen:

Daten sind materielle wahrnehmbare Zeichenverbände, die in einem konkreten Kontext Bedeutung erhalten können. **Informationen** sind die Qualität von Daten, die entsteht, wenn sie für einen Menschen relevant sind und er sie verwerten kann. Ob Daten zu Informationen werden, hängt also vom erkennenden Subjekt ab.

Wissen entsteht im Kopf des Menschen als Produkt des Lernprozesses, wenn er die Informationen verarbeitet, indem er sie mit den vorhandenen Wissensbeständen vernetzt (vgl. Hasler Roumois 2007: 43).

Für die praktische Gestaltung des Wissensmanagements und für die Einbindung des Wissensmanagements in das organisationale Lernen unterscheiden Güldenbergs und

Formen von Wissen, die aus unterschiedlichen Reservoirs expliziten Wissens gespeist werden – und eines davon ist die Wissenschaft.

Meyer (2002) vier Elemente: Wissensgenerierung, Wissensspeicherung, Wissenstransfer und Wissensanwendung (vgl. Merchel 2005: 180). Wissensmanagement wird als Steuerung und als Aufgabe der Organisationsführung verstanden, die nach Pehamberger (2007: 48) ganzheitlich nachfolgende Aspekte der Organisation fördert:

- Fähigkeiten der Anpassung an veränderte Bedingungen bzw. Veränderung steigern
- Chancen zur Entwicklung nutzen
- Lösungs- und Innovationsfähigkeit fördern
- Wissen ausbauen und Lernfähigkeiten entwickeln
- Responsiveness (Empfänglichkeit für Bedürfnisse aus dem Umfeld) steigern

1.3. Organisation

Die Offene Jugendarbeit Zürich OJA ist eine Organisation (Verein), die mit neun Einrichtungen an elf Standorten in zwölf Quartieren der Stadt Zürich Offene Jugendarbeit betreibt. Die einzelnen Einrichtungen werden von der Geschäftsleitung (der Geschäftsführer und Leiterin Personal & Finanzen) geführt, durch den Sachbearbeiter & Administrator der Geschäftsstelle unterstützt und sind in ihrer Leistungserbringung, ihrer Ausgestaltung der Angebote sowie in ihrer finanziellen Abdeckung (grösstenteils Kontraktfinanzierung durch die Stadt Zürich) weitgehend autonom. In den Einrichtungen arbeiten jeweils drei bis fünf Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter mit oder in Ausbildung in Sozialer Arbeit oder Soziokultureller Animation sowie Praktikantinnen und Praktikanten. Die Angebote sind auf den Bedarf und den Sozialraum der Jugendlichen ausgerichtet und deshalb in den verschiedenen Einrichtungen unterschiedlich. Die Angebotspalette reicht von Jugendtreff über aufsuchende Jugendarbeit bis zu unterschiedlichen Projekten und Veranstaltungen von und mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

Ziel und Inhalt der Offenen Jugendarbeit ist es, die Jugendlichen in der Bewältigung ihrer Entwicklungsaufgaben im Übergang zwischen Schule und Arbeitswelt zu unterstützen (vgl. Leitbild OJA).

1.4. Fragestellung

Aufgrund der vorgefundenen Ausgangslage wurden folgende zwei Hauptfragen formuliert, die für die Prozessgestaltung und das methodische Vorgehen leitend waren:

Wie ist ein Wissensmanagement in der OJA zu konzipieren, so dass es den spezifischen Merkmalen der Organisationsstruktur und den Arbeitsprinzipien der Offenen Jugendarbeit entspricht und dementsprechend umgesetzt wird?

Hier wurde in den Unterfragen auch auf die Fertigkeit und Motivation der Mitarbeitenden, Wissen zu nutzen, zu generieren und auszutauschen, verwiesen und ebenfalls auf die Frage der benötigten Daten, Informationen und Technologien für das Wissensmanagement. Es wurde danach gefragt, welches Wissen wann und in welcher Form vorhanden sein muss und wie sich dieses Wissen in Handeln transformieren lässt, um die Lösungskompetenzen der Jugendarbeitenden zu fördern.

Wie funktioniert die OJA in Bezug auf Wissen?

Für diese Frage wurde in den Unterfragen auf die drei Ebenen – Individuum, Team und Organisation – verwiesen, die bei der Erfassung des Umgangs mit Wissen in einer Organisation wie der OJA mit sehr autonomen einzelnen Einrichtungen von Belang sind. Es wurde auch darauf verwiesen, die bereits vorhandenen Strategien der Mitarbeitenden und die Instrumente und Hilfsmittel der einzelnen Einrichtungen in ihrem Umgang mit Wissen zu erfassen. Durch das Erfassen der Funktionsweise (Ist-Situation) der OJA stellt sich gleichzeitig auch die Frage nach den förderlichen oder hemmenden Strukturen/Instrumenten und der Organisationskultur für einen optimalen Umgang mit Wissen.

1.5. Zielsetzung

Die Projektleiterinnen setzten sich das Ziel, bis Ende Dezember der Geschäftsleitung ein Konzept für das Wissensmanagement in der OJA mit Vorschlägen zur Implementierung vorzulegen. Dieses Konzept sollte aber nicht allein von den Projektleiterinnen verfasst, sondern die Inhalte in Kooperation mit den Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung entwickelt werden. So sollte bereits anhand der kooperativen Konzeptentwicklung innerhalb der Projektzeit die Generierung und der Austausch von Wissen als Nebeneffekt gefördert werden. Um eine optimale Passung des Konzepts mit den organisationstypischen Arbeitsweisen und -logiken zu erreichen, sollte zuerst auch die Funktionsweise der OJA und ihren Umgang mit Wissen induktiv erfasst werden. Für die kooperative Wissensbildung im Zusammentreffen der Wissenschaft (Disziplin) und der Praxis (Profession) hatten die Projektleiterinnen zum Ziel, dafür innovative Formen in Bezug auf die Erhebungsmethoden und für die Konzeptualisierung zu verwenden.

2. Methodisches Vorgehen: Kooperative Konzeptentwicklung

Für die Gestaltung des Prozesses im POZ, der Wissensbildung im Modus 1 und der kooperativen Konzeptentwicklung gemäss Wissensproduktion im Modus 2³ mussten von den Projektleiterinnen angemessene Modelle und ein methodisches Verfahren gewählt bzw. entwickelt werden. Für die kooperative Konzeptentwicklung wurde ein Prozessmodell, das für die Ebene der individuellen Fallarbeit entwickelt wurde, für die Organisationsebene weiterentwickelt. Es handelt sich dabei um das Prozessmodell von Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz (2011) und wird anschliessend in Kapitel 2.2. vorgestellt.

2.1. Prozessverlauf und -ausgestaltung

Nach der Einigung auf ein praktisches Problem starten nach Hollenstein et al. Prozesse des POZ „mit einer Forschungsphase [im Modus 1], in der Forschungsergebnisse kontextbezogen und auf das praktische Problem bezogen produziert bzw. gesammelt werden.“ (2007: 12) Die Projektleiterinnen entschlossen sich jedoch nach einer ersten Erfassung und Analyse der vorhandenen Dokumente aus dem Handbuch der Organisation, einen Teil der Forschungsphase im Modus 1 bereits in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden durchzuführen (siehe 2.2. Situationserfassung). Diese Vorgehensweise führte zu einem durch alle Projektphasen hinweg stetigen Wechsel der Projektleiterinnen zwischen Modus 1 (Wissensgenerierung) und Modus 2 (Hybridisierung des Wissens). Es fanden immer wieder Wissensbildungsmomente der Projektleiterinnen in der Rolle der Forscherinnen und Wissensproduktionsprozesse in den Kooperationen zwischen den Projektleiterinnen und den beteiligten Mitarbeitenden statt.

Die Projektleiterinnen verfügten während des Projekts über drei verschiedene Rollen. Einerseits hatten sie wie oben erwähnt die Rolle der Forscherinnen (Wissenschaft) inne, andererseits arbeiteten sie ausserhalb des Projekts auch als Jugendarbeiterinnen in der OJA und waren somit mit dem Handlungskontext der Organisation vertraut. Die dritte Rolle war die der Leitung, in der die beiden Projektleiterinnen jeweils in die Kooperation mit den beteiligten Mitarbeitenden (siehe Legende im Prozessmodell der kooperativen Konzeptentwicklung in 2.2.) traten.

³ Die eigentliche Entwicklung von Handlungskonzepten, wo Hybridisierung stattfindet, ist dadurch gekennzeichnet, dass die Träger unterschiedlichen Wissens in einem begleiteten Reflexionsprozess in einer gleichberechtigten Kommunikationssituation zusammengeführt werden (Gredig/Sommerfeld 2011: 94).

Die Rollenvielfalt und die Voreingenommenheit der Projektleiterinnen durch die Organisationskenntnisse veranlassten zu einem induktiven⁴ Vorgehen in Bezug auf das Vorwissen, dennoch wurden für die Datenerhebungsprozesse auf bereits bestehende theoretische Modelle über das Wissensmanagement zurückgegriffen. Durch das Sampling der Teilnehmenden für die Kerngruppe⁵ konnte die Funktionsweise und Kultur jeder Einrichtung erfasst werden und so ein Abbild der Organisation und ihrer heterogenen Einrichtungen entstehen. Für eine qualitative Erhebung (und damit gegen eine quantitative) wurde entschieden, da so komplexe Kommunikationsprozesse und dahinter liegende Handlungsmuster und Motive genauer erfasst werden konnten. Die Projektleiterinnen konnten durch die qualitative Vorgehensweise bei den Mitarbeitenden auch einen Bewusstseinsprozess auslösen, sowie eigene blinde Flecken und Vorannahmen besser überprüfen.

2.2. Kooperativer Konzeptentwicklungsprozess

Die Projektleiterinnen orientierten sich für die Projektstrukturalisierung am Prozessmodell der kooperativen Prozessgestaltung nach Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz (2011) und entwickelten dieses Instrument für ihren Prozess auf der Organisationsebene weiter. Das erwähnte Prozessmodell wurde für die Fallbearbeitung in der Sozialen Arbeit entwickelt, mit dem Ziel, die Situation von Klientinnen und Adressatengruppen genauer verstehen zu können und dieses Wissen mit den Betroffenen zu teilen und zu diskutieren (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 136). Da dieses Ziel jenem der Hybridisierung der kooperativen Wissensbildung im Modus 2 entspricht, wurde angenommen, dass eine Übersetzung des Prozessmodells auf die Ebene der Organisation und in die Zusammenarbeit mit einer Gruppe den Prozess fördern würde.

Die Gegenüberstellung auf den nächsten Seiten zeigt in der linken Spalte jeweils die Erklärung der Prozessschritte der kooperativen Prozessgestaltung nach Hochuli Freund und Stotz und auf der rechten Spalte die Prozessschritte der kooperativen Konzeptentwicklung, wie sie in diesem Projekt umgesetzt wurde.

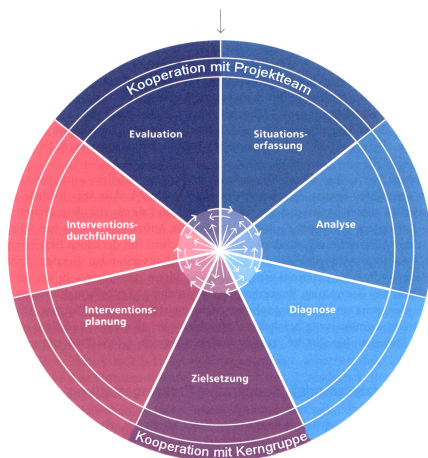
⁴ Induktiv deshalb, weil die Projektleiterinnen sich stark vom Prozess und den erarbeiteten Daten leiten liessen und der Praxis keine vorgefertigten Modelle vorgaben. Zur Strukturierung des Arbeitsprozesses wurden aber Modelle mit hoher Passung zum Material verwendet.

⁵ Aus jeder der neuen Einrichtungen wurde eine Person für die Kerngruppe gesucht. Dabei wurden jeweils alle Funktionen berücksichtigt: drei Praktikantinnen, drei Mitarbeitende und drei Stellenleitungen. Das Geschlechterverhältnis konnte nicht ganz ausgeglichen werden, da zum Zeitpunkt des Projekts nur Praktikantinnen in der Organisation angestellt waren (sechs Frauen/drei Männer).

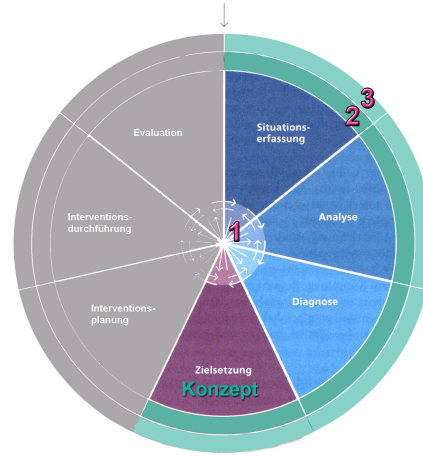
Kooperative Prozessgestaltung
Nach Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz (2011)

Kooperative Konzeptentwicklung
Nach Simone Mersch und Norina Schenker

Prozessmodell



Das Prozessmodell unterscheidet verschiedene Prozessschritte und ist als zirkuläres Phasenmodell konzipiert. Es beinhaltet ausserdem zwei Kooperations-ebenen der Arbeit (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 135-136).



Das Prozessmodell unterscheidet vier verschiedene Prozessschritte und ist als zirkuläres Phasenmodell zu verstehen. Es beinhaltet drei Ebenen der Kooperation:

- 1) Das Projektteam** stellt sich aus den zwei Projektleiterinnen und dem Geschäftsführer der OJA als massgebliche Begleitung des Projekts zusammen.
- 2) Die Kerngruppe** stellt sich aus den zwei Projektleiterinnen, den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle der OJA (dem Geschäftsführer, der Leiterin Finanzen & Personaladministration und dem Administrator & Sachbearbeiter), sowie je einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin aus jeder der neun Einrichtungen der OJA zusammen.
- 3) Zum Projektforum** gehören alle circa 40 Mitarbeitenden der OJA wie auch der Vorstand. Das Projektforum wird durch die Projektleiterinnen jeweils über den Verlauf und die Ergebnisse der Konzepterarbeitung informiert.

Situationserfassung

„Hier geht es um die Feststellung bzw. Klärung des Auftrags in einem Fall, um die **Erfassung der rechtlichen Situation**, um die Vorgeschichte und um die gegenwärtige Situation in relevanten Lebensbereichen. Die Informationen werden mit einer Haltung von Offenheit erfasst und beschrieben, ohne dass eigene Bewertungen vorgenommen werden.
Ziel in diesem Prozessschritt ist **ein Bild zu erhalten von der Fallsituation**, die Anliegen zu erfassen und **vorläufige Themen festzustellen**.“ (ebd.: 172)

Die Daten für die Situationserfassung stammten einerseits aus der Dokumentenanalyse⁶ des organisationsinternen Handbuchs, die die Projektleiterinnen erfasst haben. Andererseits wurde anhand eines Workshops im Kernteam ein Fragebogen⁷ (Individuum) auch zur Sensibilisierung für das Thema von den Teilnehmenden ausgefüllt, anhand von Gruppenarbeiten⁸ (Teamebene) und in einer Gruppendiskussion⁹ (Organisationsebene) Plakate erstellt sowie von den Projektleiterinnen Protokolle anhand der teilnehmenden Beobachtung¹⁰ ausgefüllt.
Ziel des Workshops war mittels qualitativer Dokumentenanalyse zu **erfassen, wie die OJA im Umgang mit Wissen funktioniert**.

⁶ In der Dokumentenanalyse (vgl. Flick 2011: 321-331) wurden die vorhandenen Dokumente des Handbuchs nach Aussagen zu **explizit** erwähnten Gefässen/Strukturen/Verantwortlichkeiten/Regelungen für den Wissensaustausch, kollektive Wissensbildung oder den Wissenserwerb sowie den Wissenserhalt qualitativ untersucht.

⁷ Der Fragebogen wurde durch ein *Pretesting* (vgl. Lamnek 2010: 677) an zwei Personen getestet und angepasst.

⁸ Die Gruppenarbeiten fanden in Dreiergruppen in verschiedenen Räumlichkeiten statt. Dabei bildeten die Praktikantinnen eine Gruppe, die Mitarbeitenden eine zweite und die Stellenleitungen eine dritte. Die Ergebnisse wurden von ihnen auf Plakaten erfasst.

⁹ Die Gruppendiskussionen fanden in einem Raum statt. Die Teilnehmenden diskutierten in kleineren Gruppen, wie der Umgang mit Wissen auf der Organisationsebene funktioniert und schrieben die Ergebnisse auf Plakate, die von anderen Teilnehmenden gelesen und ergänzt werden konnten.

¹⁰ Bei der teilnehmenden Beobachtung wurden vor allem Aussagen erfasst, die die Teilnehmenden der Kerngruppe nicht auf die Plakate geschrieben haben. Es wurden aber auch Kontextinformationen und Rollenreflexionen erfasst (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 63).

Analyse	
<p>„Durch die strukturierte Auslegeordnung soll herausgearbeitet werden, was genau das Thema ist in einem Fall. Die Komplexität wird durch eine gezielte Erfassung von Daten zunächst erhöht und anschliessend durch eine strukturierte Auswertung wieder reduziert. Ziel in diesem Prozessschritt ist die Fallthematik zu erfassen und daraus Folgerungen abzuleiten: Entweder herauszuarbeiten, was in einem nächsten Schritt erklärt und verstanden werden soll (Diagnose) oder welche Unterstützung indiziert ist (Intervention).“ (ebd.: 209)</p>	<p>Für die Analyse der erfassten Daten machten die Projektleiterinnen zuerst eine Auslegeordnung, indem sie alle Daten fünf Kategorien¹¹ zuordneten. Diese Auslegeordnung wurde dann in einem zweiten Workshop mit der Geschäftsleitung und dem Sachbearbeiter & Administrator ergänzt, diskutiert und es wurden erste Folgerungen abgeleitet. In einem nächsten Schritt haben die Projektleiterinnen die Ist-Situation anhand der Auslegeordnung beschrieben. Ziel dieser Phase war es, die Ist-Situation zum Umgang mit Wissen in der OJA zu verfassen und die Organisationskultur zu erfassen.</p>
Diagnose	
<p>„Diagnosen sind differenzierte, wissens- und methodengestützte Deutungen zu einem Fall bzw. einer Fallthematik und enthalten Hinweise für das weitere Vorgehen. Sie haben eine sozialökologische Ausrichtung, wollen die subjektive Sichtweise und Eigenlogik von Klienten entschlüsseln und enthalten Erklärungen für das, was problematisch ist in einem Fall. Diagnosen sind als Hypothesen zu verstehen, die im Verlaufe eines Unterstützungsprozesses überprüft und weiterentwickelt werden. Ziel der Diagnose ist es, auf der Grundlage von Fallverstehen Hinweise für hilfreiche Interventionen zu generieren. Vorgehen bei der theoriegeleiteten Methode:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wahl geeigneter Wissensbestände (Faustregel zwei unterschiedliche) - Relationierung von Theorie und Fall - Fokussierung der Erklärung - Handlungsleitende Arbeitshypothese - Fragestellung für die Professionellen“ (ebd.: 242-243) 	<p>In der Diagnostikphase recherchierten die Projektleiterinnen zuerst für die Erklärungen der Ist-Situation Theorie zu Wissensmanagement und zur Lernfähigen Organisation¹² und fassten die wichtigsten Aussagen für den zweiten Workshop mit der Kerngruppe zusammen. Im zweiten Workshop wurde der Kerngruppe die Ist-Situation vorgestellt und validiert. Danach bewerteten die Teilnehmenden in Kooperation mit den Projektleiterinnen in Gruppenarbeiten die Ist-Situation in Bezug auf die Auftrags Erfüllung der OJA und die erarbeiteten Themenfelder¹³ und ordneten diese drei Kategorien zu (Mensch, Organisation, Technik¹⁴). Die Projektleiterinnen stellten der Kerngruppe die Verortung der Organisation im Grazer Modell (vgl. Schneider 2006: 12-14) als Lernfähige Organisation und machten so eine erste Verbindung für das theoretische Verständnis. In Zweierteams wählten die Teilnehmenden in einem nächsten Schritt für sie relevante Themenfelder aus, zu denen sie auf der Basis der oben erwähnten Aussagen aus der Theorie handlungsleitende Arbeitshypothesen¹⁵ formulierten. Ziel der Diagnose war es, theoriegestützte handlungsleitende Arbeitshypothesen zu erarbeiten und mögliche Interventionen zu generieren, damit aufgrund dieser im nächsten Schritt Ziele formuliert werden können.</p>
Zielsetzung	
<p>„Ziele umschreiben einen anzustrebenden Sollzustand und sind für den weiteren Unterstützungsprozess handlungsleitend. Gestützt auf Diagnose oder Analyse sollen in Zusammenarbeit mit dem Klienten(-system) realisierbare Ziele gefunden, ausgehandelt, formuliert und vereinbart werden. Dabei sind alle Begleitumstände zu berücksichtigen und mögliche Zielkonflikte zu vermeiden. Die Ziele werden unterteilt in Bildungsziele für die Klienten und Unterstützungsziele. Ziel in diesem Prozessschritt ist, eine Richtung für den Unterstützungsprozess zu bestimmen und damit Voraussetzungen für die Interventionsplanung zu schaffen.“ (ebd.: 260)</p>	<p>Auf der Basis der mit dem Kernteam entwickelten handlungsleitenden Arbeitshypothesen und den für die noch nicht bearbeiteten Themenfeldern von den Projektleiterinnen entwickelten Arbeitshypothesen konnte mit dem Geschäftsführer und dem Sachbearbeiter & Administrator eine erneute Auslegeordnung¹⁶ gemacht werden. Anschliessend wurden die Arbeitshypothesen den induktiv innerhalb der Gruppe gewonnen Kategorien (Kultur, Wissensgenerierung, Verschriftlichung, Austausch) zugeordnet. Aufgrund der hohen Passung mit diesen Kategorien wurde zur endgültigen Strukturierung des Konzepts entlang des Modells des Regelkreises des organisationalen Wissens nach Guldenberg/Meyer (vgl. Merchel 2005: 180) herangezogen. Aus den Arbeitshypothesen wurden Ziele abgeleitet und in das oben genannte Modell eingeordnet (siehe 3. Ergebnisse). Die Ergebnisse wurden dem Projektforum vorgestellt und diskutiert. Ziel dieser für die kooperative Konzeptentwicklung letzte Phase war es, einen Zielkatalog für das Konzept „Wissensmanagement in der OJA“ zu verfassen.</p>

¹¹ Die fünf Kategorien waren: Gefässe und Instrumente, Wissensentwicklung, Bildung/Lernen, Wissenssicherung und Organisationskultur.

¹² Die Theorie zu Wissensmanagement und Lernfähige Organisation stammte von Lüthy et al. 2002, Merchel 2005, Schweikart 2003, Schneider 2006 und Roumois Hasler 2010.

¹³ Die Themenfelder bezogen sich jeweils auf Aspekte, die den Bewertungen des Kernteams entsprechend entweder gut laufen und beibehalten werden müssen, funktionieren, aber verbessert werden können oder nicht gut laufen und unbedingt optimiert werden müssen.

¹⁴ Roumois Hasler 2010: 71

¹⁵ Handlungsleitende Arbeitshypothesen sind nach Hochuli Freund und Stotz Aussagen, die einen „Bedingungsteil“, der die wichtigsten Erklärungen zur Thematik beinhaltet, und einen „Ermöglichungsteil“, in dem die Veränderungs- und Zielrichtung benannt werden: „Wenn ... dann ...“ (vgl. 2011: 221-222). Die daraus entstandenen Arbeitshypothesen bilden demnach neu erzeugtes handlungsleitendes Wissen, das einen hybriden Charakter hat und sowohl der wissenschaftlichen Logik wie auch jener der Praxis entspricht (vgl. Sommerfeld/Dällenbach/Rüegger 2010: 11-12).

¹⁶ Die Arbeitshypothesen wurden nach ihrem „Ermöglichungsteil“ (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 221-222) zu Gruppen zusammengefasst, so dass acht Gruppen entstanden.

3. Ergebnisse

Hier werden die intendierten Ergebnisse des Projekts schriftlich dargestellt. Einerseits sind dies eine Zusammenfassung der Ist-Situation zum Umgang mit Wissen in der OJA vom Oktober 2012 und die daraus resultierenden Potenziale und der Handlungsbedarf. Weiter werden die zentralsten Ergebnisse des Konzepts für das Wissensmanagement und die Handlungsfelder zur Umsetzung des Konzepts dargestellt.

3.1. Ist-Situation: Umgang mit Wissen in der OJA (Oktober 2012)

Historisch gewachsen, besteht die OJA als Verein seit zehn Jahren. Die einzelnen Einrichtungen verstehen sich als sehr autonom funktionierende Einheiten, die durch das Dach der Organisation insbesondere politische Stärkung und administrative Entlastung erhalten. Durch das Berufsfeld, die Zielgruppe und die Strukturmerkmale der Offenen Jugendarbeit gegebenen Kriterien, ist der Umgang mit Wissen und Lernen der Jugendarbeitenden stark von Situationen, der Schnelligkeit und der Regionalität von immer wieder neu aufkommenden Fragestellungen geprägt. Die neun Einrichtungen weisen eine hohe Lern- und Entwicklungsdynamik auf. Aus-, Weiter- und Fortbildung besitzt in der Organisation einen sehr hohen Stellenwert, wobei der Rückfluss des Wissens durch einzelne Mitarbeitende ins Team bzw. die Organisation wenig systematisch und wie auch andere Wissensprozesse in der Organisation informell und im Ermessen der Einzelnen liegen bzw. der Stellenleitung der Einrichtungen. Der Formalisierungs- und Standardisierungsgrad von Prozessen ist tief, der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden gross.

Wissen ist nicht umfassend in Form von Konzepten, Vorgaben oder anderen Dokumenten schriftlich festgehalten. Was zu einem sehr grossen Anteil an implizitem, in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhandenem Wissen führt. Der Wissensaustausch innerhalb der einzelnen Einrichtungen wird als sehr hoch bezeichnet und am häufigsten informell und mündlich geregelt. Der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen sind durch Gefässe wie Plenumsveranstaltungen oder die Stellenleitungskonferenz institutionalisiert, wobei hier auch informelle Gefässe des Austausches bestehen. Dennoch gelangt Wissen einzelner Einrichtungen nur begrenzt in andere Einrichtungen. Auch hier liegen keine organisationsübergreifende Handhabungen vor. Der Wissensaustausch liegt zu einem grossen Teil im Ermessen und im Engagement der Mitarbeitenden bzw. Stellenleitenden. Es werden gemeinsame Themen verschiedener Einrichtungen in Arbeitsgruppen erarbeitet. Diese Form der Zusammenarbeit wie auch die flache Hierarchie und

direkte Kommunikation in der Organisation scheinen etabliert und verinnerlicht zu sein. Es besteht eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und ein sehr persönlicher kollegialer Umgang miteinander, der ad hoc-Kommunikation gewährleistet und Barrieren der Wissensteilung vermutlich tief zu halten vermag.

Aufbauend auf die Ist-Situation wird mithilfe des Grazer Metamodells von Schneider (2006) eine Verortung der OJA in Bezug auf Wissensdefinition, Managementverständnis und Zielfokus als „lernende Organisation“¹⁷ im Gegensatz zu einem technokratischen Organisationsmodell (tayloristisches Wissensmanagement) deutlich. Wissen wird in der Organisation bereits heute als dynamisch verstanden. Es wird im Dialog hergesellt und verweist auf Lernen als entdeckender Prozess, der Vielfalt beinhaltet und Prozesse integriert, in denen auf spezifische Situationen hin relevantes Wissen herausgefiltert, vorhandene Wissensinhalte kombiniert und an den vorgefundenen Kontext angepasst wird.

Der Zielfokus liegt demzufolge in der Neukombination und dementsprechend auch im Irritieren und „Verlernen“ von bekannten Gewissheiten. Erfolg wird nicht durch Wiederholung von gleich bleibenden Prozessen erreicht, sondern durch die stetige Anpassung und Optimierung (vgl. Schneider 2006: 12-14).

Management wird in der OJA als Steuerung verstanden, die Eigendynamiken fördert und integriert, statt von einer mechanistischen und determinierenden Lenkung auszugehen.

Fazit: Die Lernfähigkeit der OJA als Organisation wird als bereits sehr hoch eingestuft. Aufgrund der oben beschriebenen Strukturmerkmale, der Zielgruppe und der sich sehr schnell wandelnden Fragestellungen kommt der Erhaltung und Förderung der Lernfähigkeit sehr grosses Gewicht zu. Förderung von Lernfähigkeit von Organisationen bedeuten nach Merchel, sich gezielt Anlässe zu reflektierendem Lernen zu schaffen bzw. die bereits in der Organisation vorhandenen Anlässe besser wahrzunehmen und systematisch zu nutzen (vgl. Merchel 2005: 183).

3.2. Potenziale und Handlungsbedarf im aktuellen Umgang mit Wissen

Entlang der Elemente Organisationskultur, Wissensgenerierung, Wissensspeicherung, Wissenstransfer und Wissensanwendung werden hier Themenfelder tabellarisch aufgelistet, die im Zeitraum der Erhebung zur Ist-Situation als sehr positiv bewertet wurden und für die Konzeptualisierung des Wissensmanagements unbedingt

¹⁷ In der „Lernenden“ bzw. „Lernfähigen Organisation“ geht es um das Bestreben, Lernen nicht nur in Krisensituationen zu aktivieren, sondern Lernen als Reflexions- und Handlungsprinzip auf Dauer sicher zu stellen. Mit der Hilfe von prophylaktischen Strategien für das frühzeitige Erkennen und Bewältigen von kommenden Krisen (Beobachtung und Veränderung der Organisationsform, Festlegung und Veränderung der Leistung, Optimierung der Erstellung der Leistung) kann Lernen ermöglicht werden (vgl. Merchel 2005:153).

erhalten werden sollen (✓), und solche, die als entwicklungswürdig bewertet wurden und durch das Konzept optimiert werden sollen (✗).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Organisation in der Generierung von neuem Wissen (individuelles Wissen der Mitarbeitenden) sehr stark und die Explikation und die Speicherung von Wissen noch ausbaufähig ist.

Tabelle: Bewertung der Ist-Situation

<p>Organisationskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Unkomplizierter Wissensaustausch durch gute Arbeitsbeziehungen (auch funktionsübergreifend) vorhanden, starke Identifikation mit der OJA ✓ Grundhaltung ist vorhanden, dass Wissen ausgetauscht wird und werden soll ✓ Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden werden durch den grossen Handlungsspielraum gefördert ✗ Zugang zu Wissen von anderen Einrichtungen ermöglichen ✗ Gemeinsame inhaltliche Ausrichtung und Orientierung für die einzelnen Einrichtungen explizieren 	
<p>Wissensgenerierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Durch Bildungsveranstaltungen (extern aber auch intern durch Plenen) ✓ Durch Arbeitsgruppen, Kooperationen mit anderen Fachleuten ✓ Durch Austausch an Sitzungen intern und mit externen Fachleuten ✓ Der Austausch findet in der OJA funktionsübergreifend statt ✗ Wissen von Auszubildenden und neuen Mitarbeitenden nutzen ✗ Durch partizipativ gestaltete Sitzungen verstärken 	<p>Wissensspeicherung/-sicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Viel implizites (hybrides) Wissen in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhanden ✗ Sicherung von Wissen bei Fluktuationen ✗ Explizites Wissen in Konzepten, Arbeits- und Positionspapieren vermehren ✗ Standardisierung von Abläufen und Prozessen (Vorlagen und Hilfsmittel) ✗ Strukturierung von explizitem Wissen im Handbuch als Speichermedium auf Organisationsebene
<p>Wissenstransfer</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Viele Gefässe für Austausch von Wissen vorhanden (teamintern und einrichtungsübergreifend z.B. AGs) ✓ Plenumsveranstaltungen ✓ Technik: E-Mail-Verteiler (allemitarbeiterinnen@oja.ch), Telefon, Facebook etc. ✗ Wissen von anderen Einrichtungen stärker nutzen ✗ Informationsmanagement ✗ Bewusste und nachhaltige Verankerung des Wissens in die praktische Arbeit 	<p>Wissensanwendung</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflexionsfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden ist hoch ✓ Reflexion als Arbeitsprinzip ✓ Im Ausbildungssetting wird bewusst reflektiert ✗ Spezifische Übungen und Reflexionen einplanen ✗ Rückschlüsse aus Evaluationen und Reflexionen in die praktische Arbeit einfliessen lassen (veraltetes Wissen entsorgen) ✗ Organisationale Evaluationsstandards festlegen

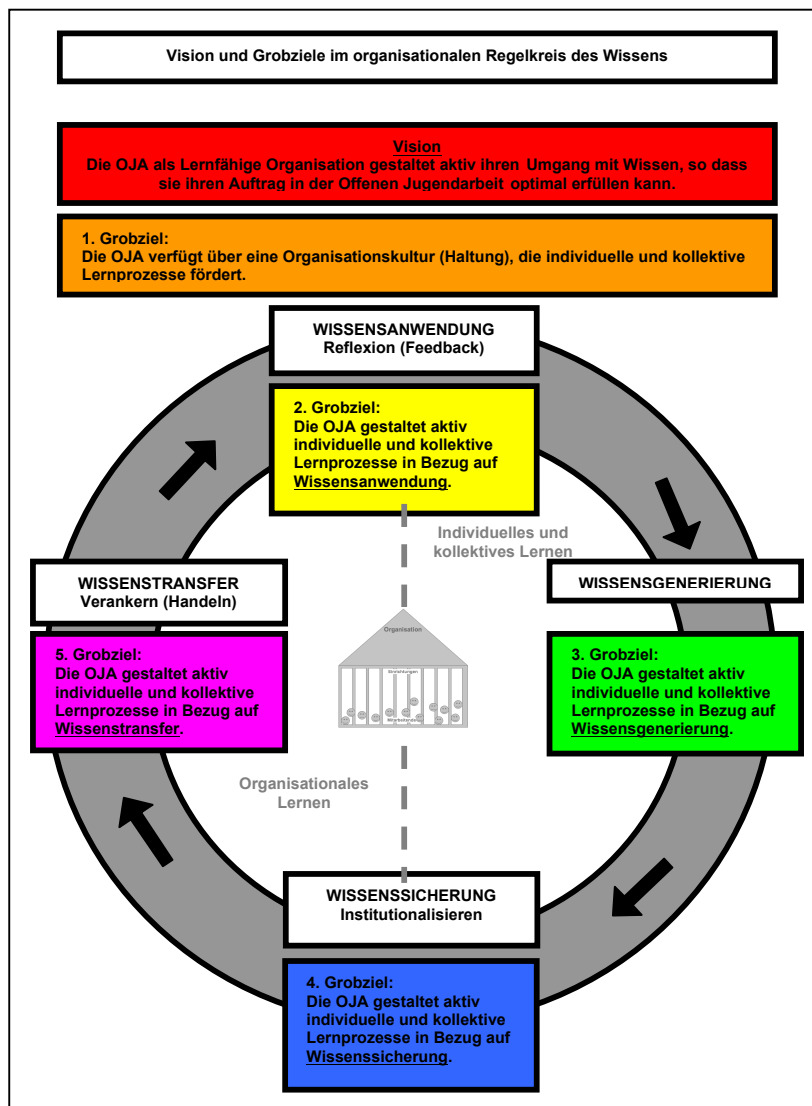
(eigene Darstellung)

3.3. Konzept Wissensmanagement

Das Konzept wurde in Anlehnung an den Regelkreis für organisationales Wissen und Lernen nach Güldenbergh und Meyer (2002) strukturiert (vgl. Merchel 2005: 180). Dabei stehen die vier Elemente Wissensgenerierung, Wissenssicherung, Wissenstransfer und Wissensanwendung im Zentrum. Die formulierten Grobziele und die dazugehörigen Feinziele mit Indikatoren wurden diesen vier Elementen zugeordnet. Die Ziele und insbesondere die zugehörigen Indikatoren wurden handlungsleitend

formuliert, lassen aber einen Spielraum offen und verweisen auf eine hoch kooperative und aushandlungsreiche Bearbeitung in der Umsetzung. Über allen Prozessen stehen die Vision und das Grobziel in Bezug auf die Organisationskultur. Das Grobziel zur Organisationskultur wurde als übergeordnet eingestuft, da eine lernfähige Haltung als Kriterium für ein gelingendes Wissensmanagement unabdingbar ist (vgl. Merchel 2005: 173). Die Ziele folgen thematisch den vier Formen der Wissenumwandlung als zentrale Prozesse: Kombination (von explizitem Wissen mit explizitem Wissen), Externalisierung (Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen), Sozialisation (von implizitem Wissen eines Menschen zu implizitem Wissen eines anderen Menschen) und Internalisierung (Umwandlung von explizitem zu implizitem Wissen) (Nonaka/ Takeuchi 1997: 75).

Abbildung 1: Vision und Grobziele im organisationalen Regelkreis des Wissens

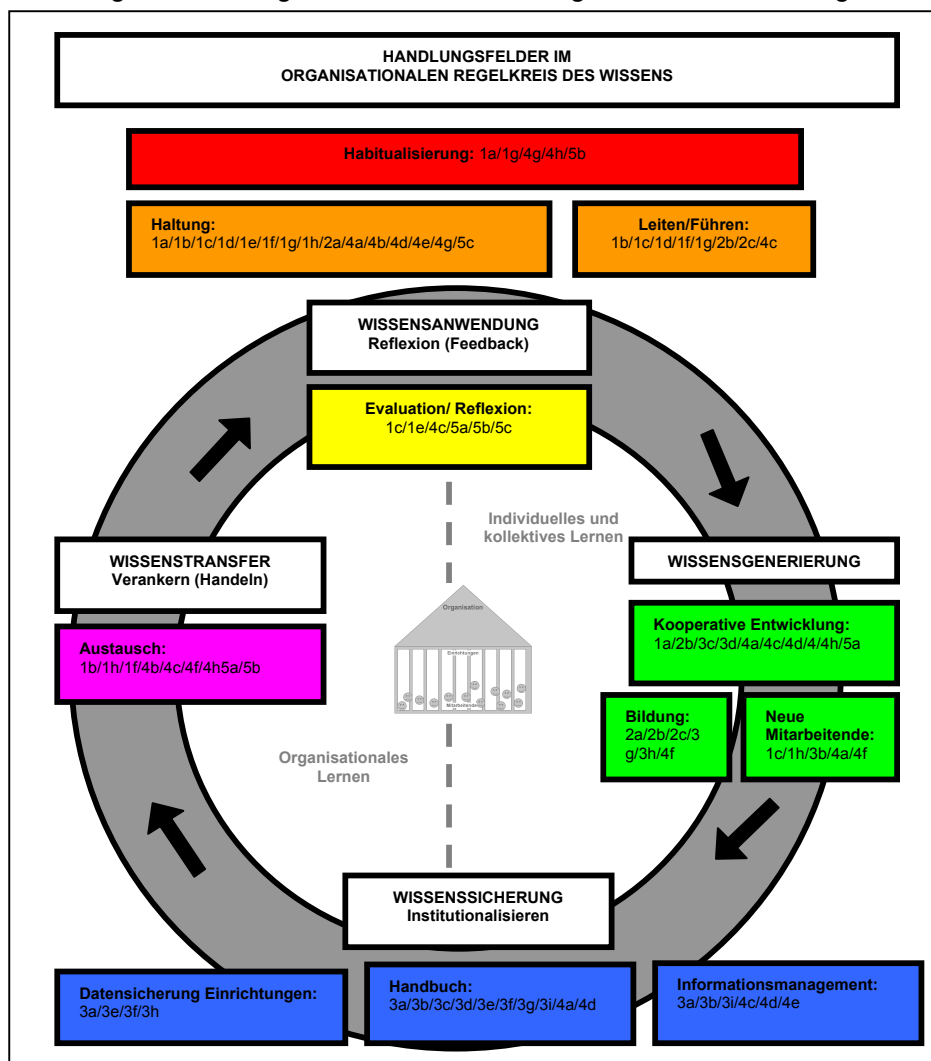


(Abb. 1: eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Güldenber/Meyer in Merchel 2005: 180)

3.4. Empfehlungen zur Implementierung des Konzepts

Für die Implementierung des Konzepts wurden Handlungsfelder, denen die Feinziele zugeordnet werden können, definiert und in das Modell des organisationalen Regelkreises des Wissens integriert (siehe Abbildung 2 unten). Im Konzept wird auch darauf hingewiesen, dass nicht alle Handlungsfelder gleichzeitig angegangen werden können, sondern dass eine nachhaltige Implementierung eine Vorgehensweise verlangt, die die Mitarbeitenden nicht überfordert, so dass sich eine Haltung entwickeln (Grobziel 1) und diese internalisiert werden kann. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass das Wissensmanagement stetige Arbeit bedeutet und nicht mit dem einmaligen Erreichen der Ziele abgeschlossen ist. Es braucht eine stetige Überprüfung des vorhandenen Wissens und eine Fehlerkultur, die wieder Boden für Reflexion und neue Innovationen schafft.

Abbildung 2: Handlungsfelder zur Umsetzung des Wissensmanagements in der OJA



(Abb. 2: eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Güldenber/Meyer in Merchel 2005: 180)

Die Nummern (z.B. 1b) in den jeweiligen Handlungsfeldern gehören zu den Feinzielen, die im Zielkatalog dem Konzept angehängt wurden. Einige Feinziele sind in mehreren Handlungsfeldern wieder zu finden, da die dazugehörigen Indikatoren sich meist auf mehr als ein Element des Regelkreises beziehen. Durch diese Vorlage wird in den jeweiligen Handlungsfeldern immer wieder auf die Zirkularität des Wissens und das Wissensmanagement als Querschnittsthema verwiesen und der Gefahr einer statischen Bearbeitung kann so entgegengewirkt werden.

4. Diskussion

Das entwickelte Konzept zum Wissensmanagement in der OJA zeichnet sich durch Eigenschaften aus, die ihren Ursprung grösstenteils in der kooperativen Methodik seiner Entwicklung haben. Es ermöglicht der Organisation aufgrund seiner Struktur, auf der Ebene der Organisationskultur wie auch auf der Ebene der vier Elemente (Wissensgenerierung, -sicherung, -transfer und -anwendung), Wissensmanagement sowohl als ganzheitliches Querschnittsthema, gleichzeitig aber auch in einer praktischen Anwendung und in konkreten Handlungsfeldern begreifbar und bearbeitbar zu machen. Dies wird insbesondere dadurch ermöglicht, dass das Konzept die derzeitige Ist-Situation der OJA im Umgang mit Wissen als Grundlage erfasst. Davon ausgehend wurde durch die Mitarbeitenden eine Bewertung in Bezug auf eine optimale Auftragserfüllung vorgenommen, die wiederum eine Koppelung mit angestrebten Zielerreichungen, in Richtung der Förderung der Lernfähigkeit der Organisation, hergestellt werden konnte. Das Konzept operationalisiert demzufolge die Verschränkung von theoretischen Bezügen zur Lernfähigen Organisation mit der der Praxis inhärenten Handlungslogik und deren Bedarf nach Anleitung in der Optimierung ihrer Problemlösungskompetenz. Im Kern des Entwicklungsprozesses, der zum Konzept geführt hat, steht dabei der Hybridisierungsprozess von wissenschaftlichem Wissen und Professionswissen (Gredig/Sommerfeld 2010: 94). Dies wurde insbesondere durch die Formulierung der Arbeitshypothesen erreicht.

4.1. Möglichkeiten und Begrenzungen des entwickelten Konzepts

Das Hauptziel und Endprodukt des Projekts wurde mit der Einreichung des Konzepts für ein Wissensmanagement in der OJA erreicht. Die Implementierung des Konzepts steht noch an. Vorschläge für die Implementierung sind in die Konzeptualisierung eingeflossen (siehe Abbildung 2). Das Konzept schafft Grundlagen und gibt Anleitung (mittels Feinzielen und Indikatoren) zur kooperativen Erarbeitung von innovativen Problemlösungen bzw. Angeboten in Bezug auf die primäre Zielgruppe (Jugendliche) der Offenen Jugendarbeit. Es fördert ebenfalls die Entwicklung weiterer, für die

Organisation neuartige Instrumente (Hilfsmittel, Konzepte) wie auch die kritische, reflexive Auseinandersetzung mit bereits institutionalisierten Arbeitsprinzipien, Arbeitsformen und „*theories in use*“ (vgl. Argyris/Schön 1999). Das Konzept als neues Instrument des Managements und insbesondere der Zielkatalog mit zu bearbeitenden Handlungsfeldern und der Zuweisung für deren Bearbeitung notwendiger und zu berücksichtigender Faktoren, stellen ein handlungsleitendes, individuell nutzbares konkretisierbares und differenzierbares Instrument für die Optimierung des Umgangs mit Wissen in der Organisation dar.

Das entstandene Konzept ermöglicht einerseits durch die Betonung der Zirkularität des Wissenskreislaufes in einer Organisation die Stabilisierung und Konsolidierung von bereits begonnenen Prozessen. Andererseits wird die Lernfähigkeit der Organisation und damit die Entwicklungsfähigkeit durch die Form der Formulierung der Feinziele und Indikatoren, mit Fokus auf eine erhöhte Reflexivität und die Förderung von Hybridisierungsprozessen (Gredig/Sommerfeld 2011: 94) in Bezug auf Wissen, gefördert. Es betont demnach den Zusammenhang von Lernen und Innovation. Hüttemann und Parpan-Blaser schreiben dazu: „Innovation als neuartige Gestaltung von Bildungs-, Erziehungs-, und Beratungsprozessen stehen in enger Verbindung mit Fragen des Wissensmanagements, des Wissenstransfers und der Wirkungsevaluation.“ (2012: 84-85)

Im Sinne eines gestärkten Selbstverständnisses (Berufsidentität) der Professionellen der OJA hat durch den Vergleich zu anderen Organisationen mittels Verortung entlang des Grazer Modells nach Schneider (2006) ebenfalls ein Entwicklungsprozess stattgefunden. Strukturmerkmale, Grundprinzipien und Arbeitsformen der Offenen Jugendarbeit und deren Korrelation mit der Lernfähigkeit der Organisation konnten so in einen grösseren Zusammenhang (eigene Organisationsform im Vergleich zu anderen Organisationsformen) gesetzt werden. Mit der Durchführung des Projektpraktikums konnten Schwächen, aber auch Stärken der Organisation und ihrer Funktionsweise bewusst gemacht und herausgearbeitet werden.

Im Konzept sind Grundlagen für die Entwicklung von Instrumenten, die an die digitalen Medien und technischen Möglichkeiten und deren Bedingungen angepasst sind, formuliert worden. Das parallel zum Projektpraktikum neu strukturierte organisationsinterne Handbuch als Onlineportal und Austauschplattform des organisationalen Wissens war bereits vor Beginn des Projektpraktikums in Planung. Es kann in dem Sinn nicht als Produkt des Projektpraktikums bezeichnet werden. In seinem Aufbau und seiner Strukturierung sind aber Wissen aus Theorie sowie Wissen aus den mit den Mitarbeitenden der Organisation erhobenen Daten (z.B. grosser Bedarf nach

organisationsübergreifenden Leitlinien) und Ergebnisse aus der Kooperation mit dem Geschäftsführer eingeflossen. Das Konzept des Wissensmanagements ergänzt oder umrahmt das neue Handbuch insofern, als dass es den Informationsaustausch in Onlineform in einen grösseren Zusammenhang in Bezug auf die Wissens- und Lernprozesse der Organisation stellt und verdeutlicht damit, dass ein Informationsmanagement nur als Teil(faktor) eines organisatorischen Wissensmanagements betrachtet werden kann.

Aus dem Konzeptentwicklungsprozess sind ausserdem das Dokument „Ist-Situation des Umgangs mit Wissen in der OJA (Oktober 2012)“ sowie eine Weiterentwicklung des Prozessmodells von Hochuli Freund und Stotz (2011) entstanden. Das Dokument zur Ist-Situation dient einerseits als Ausgangslage für die Implementierung des Konzepts und andererseits nach der Implementierung als Referenzrahmen für Veränderungen.

Das erweiterte Prozessmodell von Hochuli Freund und Stotz hat sich als handlungsleitendes und strukturierendes Instrument für die Gestaltung eines Vermittlungsprozesses zwischen Wissenschaft und Praxis mit Fokus auf die kooperative Erarbeitung eines Konzepts (nicht nur in seiner ursprünglichen Form der Fallbearbeitung) bewährt. Die Anwendung des Prozessmodells der kooperativen Konzeptentwicklung müsste als Ergänzung der im POZ noch fehlenden methodischen Anleitung zur Gestaltung eines Wissensbildungsprozesses im Modus 2 noch in anderen Projekten getestet werden.

4.2. Innovativer Gehalt des Konzeptentwicklungsprozesses

Kooperative Zusammenarbeitsprozesse haben sowohl auf der Ebene von Modus 1 wie auch im Modus 2 des POZ (Gredig/Sommerfeld 2010: 94) stattgefunden. Dass ein Prozess der kooperativen Wissensbildung innerhalb des hier vorgestellten Projektpraktikums erreicht werden konnte, lässt sich an den Erläuterungen zur Hybridisierung von Wissen zeigen (siehe 4.1). Die Initiierung neuer Formen der Zusammenarbeit, durch die Wahl des methodischen Vorgehens (vgl. Parpan-Blaser 2008: 15) unter Nutzung der Heterogenität der verschiedenen Einrichtungen und unter gleichzeitiger Berücksichtigung der bestehenden Interaktionslogik der Mitarbeitenden wurde erreicht. Im Rahmen der Erhebung der Ist-Situation in Bezug auf den Umgang mit Wissen in der Organisation wurde die Anwendung von für die OJA neuen Formen der wissenschaftlichen und kooperativen Datenerhebung (teilnehmende Beobachtung, Fragebogen, Entwicklung von gemeinsam erarbeiteten Dokumenten für die Dokumentenanalyse) in der Organisation (vgl. Parpan-Blaser 2008: 15) durchgeführt.

Die Entwicklung der Arbeitshypothesen und damit der Verschränkung von Wissen (vgl. Sommerfeld/Dällenbach/Rüegger 2010: 11-12) aus Disziplin und Profession in einem Zusammenarbeitsprozess verschiedener Mitarbeitenden aller Einrichtungen kann ebenfalls als methodische Innovation für die OJA bezeichnet werden. Den Teilnehmenden wurde es dabei möglich, Perspektiven aus Theorie und Praxis zu übernehmen und so neues, handlungsleitendes Wissen, das in Form der Arbeitshypothesen formuliert wurde, zu generieren. Der von Sommerfeld et al. beschriebene auf die Problemlösung gerichtete, anschliessende Reflexionsprozess, der mit dem wissenschaftlichen Wissen angereichert ist (Sommerfeld et al. 2010: 15), wurde besonders im darauf folgenden Zielformulierungsprozess in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer vollzogen.

Während den Workshops und auch nach der Ergebnispräsentation im Projektforum fanden Diskussionen statt, in denen einzelne Mitarbeitende und Teams bereits einen sensibilisierten Umgang mit Wissen aufzeigten. Im Austausch konnte von den Projektleiterinnen festgestellt werden, dass Mitarbeitende einen teilweise reflektierten und auch selbstsichereren Umgang mit ihrem Wissen zeigten. Diese Sensibilisierung schlug sich auch während der letzten Projektwochen in der Initiative des Geschäftsführers nieder, der bereits einzelne Zielerreichungen des Konzepts in den Geschäftsplan für das kommende Jahr aufgenommen hat.

5. Fazit und Ausblick

Der POZ als Verfahren einer forschungsbasierten Interventionsentwicklung konnte für den Schritt der Konzeptentwicklung im Rahmen dieses Projektpraktikums erprobt, als Handlungsanleitung verwendet und zudem durch die Zuhilfenahme weiterer theoretischer Modelle so ergänzt werden, dass ein Hybridisierungsprozess von Wissen stattfinden konnte. Der im POZ erzielte Prozess der kooperativen Wissensbildung (Modus 2) hat sich durch die zweifache Beschäftigung mit Wissensprozessen innerhalb dieses Projektpraktikums (Ebene Organisation/Ebene POZ) auf die Konzeptualisierung des Wissensmanagements in der OJA ausgewirkt und konnte dort mit theoretischen Bezügen zur Lernfähigen Organisation verknüpft und operationalisiert werden. Demzufolge ist das Konzept entlang der Initiierung von Wissensbildungsprozessen aufgebaut.

Die Projektleiterinnen sehen in der kooperativen Wissensbildung zwischen Praxis und Wissenschaft ein grosses Potenzial für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit. Durch die gemeinsame Arbeit an Fragestellungen und durch die Möglichkeit des „Heraustretens“ aus dem Handlungsdruck in Settings der kooperativen Wissensbildung besteht die Chance, neues Wissen zu entwickeln, das sowohl für die Profes-

sion wie auch für die Disziplin der Sozialen Arbeit handlungsleitend bzw. in den Zyklus der Wissenschaft zurückgespeist oder weiterverwertet neue Fragestellungen generieren kann (Sommerfeld/Dällenbach/Rüegger 2010: 16).

Durch den in diesem Projektpraktikum gemachten Prozess wurde sehr deutlich sichtbar, inwiefern das Gelingen des Prozesses und damit die Entwicklung von Praxis im Zusammenhang von Kultur und Innovation begründet sind. Für das erzielte Vorhaben wurde in der OJA dafür eine optimale Passung mit der Organisationskultur vorgefunden. Folgende bestehende Ausgangsbedingungen konnten dafür eruiert und theoretisch abgestützt werden:

- Hohe Bereitschaft, mit internen und externen Anspruchsgruppen zu kommunizieren, Werte und Normen, die eine funktionale Konfliktlösung sowie eine subkulturelle Diversität der einzelnen Organisationseinheiten unterstützt (vgl. Hüttemann/Parpan-Blaser 2012: 92)
- Klima des Lernens, in dem die Mitarbeitenden der Organisation ihr eigenes Nichtwissen und ihre eigenen Kompetenzdefizite wahrnehmen und als Chance zum Lernen begreifen dürfen (vgl. Merchel 2005: 181)
- Hohe immanent vorhandene Ausrichtung des Praxisfeldes nach Veränderung/Lernen durch sich stetig wandelnde soziale Problemstellungen bzw. Fragestellungen im Zusammenhang mit der sozialräumlichen Ausrichtung der Offenen Jugendarbeit und deren Zielgruppe (vgl. Hüttemann/Parpan-Blaser 2012: 75)
- Resonanz bei den Mitarbeitenden (hier Kerngruppe) für Forschungsergebnisse (Sommerfeld/Dällenbach/Rüegger 2010: 15) bzw. theoretische Aussagen und deren Akzeptanz anhand von Theorie Lösungen für Fragestellungen der Praxis zu finden
- Kaum Widerstände, sondern Offenheit und Interesse der Mitarbeitenden im Umgang mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen und Modellen, mit denen sie durch die Projektleiterinnen konfrontiert wurden
- Hoch motivierte und qualifizierte Mitarbeitende und Leitungspersonen
- Doppelrolle der Projektleiterinnen (Studentinnen im Masterstudium und Mitarbeiterinnen in der Praxis) und dadurch Nähe zu beiden Wissenssystemen
- Eine Organisationskultur als Grundlage, in der die Prinzipien wie Partizipation und Prozessorientierung internalisiert sind, „da Organisationen als eine spezifische Form soziokultureller Systeme der unmittelbare und wichtigste strukturierende Faktor für das professionelle Handeln darstellen“ (Gredig/Sommerfeld 2010: 90)

- Eine Arbeits- und Organisationskultur, die Unsicherheiten (Hüttemann/Parpan-Blaser 2012: 80 zit. nach Aderhold 2009: 188) und Unvorsehbarkeit in Kauf nimmt, Lernen als Suchprozesse versteht und Scheitern (ebd. zit. nach Bechmann/Grundwald 1998: 8) sowie das Fehlermachen als dem Lernprozess immanente Eigenschaften ansieht
- Skills und soziale Kompetenzen der Projektleiterinnen (hier zugleich auch Wissenschaftlerinnen), in einem solchen Kontext angemessen agieren zu können (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 95), um einen Übersetzungsprozess der beiden Wissensformen (Praxis und Wissenschaft) für die jeweilig andere Seite vornehmen zu können und eine konflikträchtige Beziehungsstruktur in eine produktive Kooperation zu verwandeln (Sommerfeld/Dällenbach/Rüegger 2010: 28)
- Ein visionärer Führungsstil (im Gegensatz zu einem aufgabenorientierten) (Hüttemann/Parpan-Blaser 2012: 91 zit. nach Shin/McComb 1998: 15)

Diese für den Prozess der kooperativen Wissensbildung und Innovation als optimal angesehenen in der OJA bestehenden Bedingungen können entsprechend auf die Implementierung des Konzepts in der OJA übertragen werden. Eine Implementierung des Konzepts würde die ohnehin bereits hohe Lernfähigkeit der OJA dahingehend fördern, als dass bestehende Musterbildungen in den Handlungen der Professionellen gezielt und bewusst aufgebrochen und durch neue, im Sinne einer Optimierung der Lösungskompetenz, ersetzt werden könnten (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 90). Hasler Roumois verweist hier auf Lernschleifen nach Argyris und Schön (1999), die zwischen einem Single-, Double-Loop- oder Deutero-Lernen unterscheiden (2010: 137-138). Durch das Konzept des Wissensmanagements in der OJA soll nicht nur Anpassungslernen (Single-Loop-Lernen) möglich werden, sondern ebenfalls Prozesse für Veränderungslernen (Double-Loop-Lernen) und zudem die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden und der ganzen Organisation entwickelt werden. Dabei sollen Prozesse des Single- und Double-Loop-Lernens selbst zum Gegenstand eines übergeordneten (Meta-)Lernprozesses gemacht werden (ebd.). Mit der im Konzept erzielten Wirkung von analytischen, reflexiven Prozessen der Praxis an sich selbst können so Handlungsrouninen, Wertvorstellungen bewusst und damit bearbeitbar gemacht werden.

Um das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach organisationsübergreifend geltenden Leitlinien zu berücksichtigen, ohne in die Gegenposition einer Überstandardisierung bzw. der Nutzung des Konzepts entlang eines mechanistischen und deterministischen Managementverständnisses zu verfallen, wurde durch den zirkulären Aufbau des Konzepts und den auf Reflexion, Aushandlung und dem Erfassen und Bear-

beiten von Irritationen fokussierten Feinzielen und Indikatoren entgegengewirkt. Das Konzept ist demnach ein Versuch, mittels Hybridisierung von wissenschaftlichem und Wissen aus der Praxis innerhalb des konkreten Praxiskontextes Handlungsanleitungen zu entwickeln, ohne dabei weder Standardisierungen noch Limitationen von Variationen (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 91-92), sondern dynamische Lernprozesse und Entwicklungsprozesse der OJA zu fördern. Innovation, im Sinne einer Entwicklung der Praxis, lässt sich erst im Vergleich und damit nach Implementierung des Konzepts erkennen (Hüttemann/Parpan-Blaser 2012: 79). Ob und wie eine Implementierung des Konzepts stattfinden und inwiefern durch das Konzept geförderte Lernprozesse in den Handlungen der Professionellen wirksam und damit zu einem Mehrwert für die AdressatInnen der Zielgruppe werden, ist zu diesem Zeitpunkt noch offen. Das entwickelte Konzept birgt dafür durch seine methodische Entstehung, seinen Aufbau und seinen ganzheitlichen Fokus auf die Lernfähigkeit der Organisation aber wichtiges Potenzial.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris/Schön, Donald (1999). Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart.
- Dewe, Bernd/Ferchhoff, Wilfried/Radtke, Frank-Olaf (1992). Das „Professionswissen“ von Pädagogen. Ein wissenstheoretischer Rekonstruktionsversuch. In: Dewe, Bernd/Ferchhoff, Wilfried/Radtke, Frank-Olaf (1992). Erziehen als Profession. Opladen: Leske + Budrich.
- Flick, Uwe (2011). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt's Verlag.
- Gredig, Daniel/Sommerfeld, Peter (2010). Neue Entwürfe zur Erzeugung und Nutzung lösungsorientierten Wissens. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hrsg.). What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen & Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich.
- Gredig, Daniel (2011). „Woher – wohin – warum?“ Sozialmanagement und Soziale Arbeit. Forschungsbasierte Interventionsentwicklung. Ein Modell zur Praxisentwicklung in der Sozialen Arbeit: Der Praxis-Optimierungs-Zyklus und seine Erprobung. Winterschool 2011. FHNW.
- Güldenbergh, Stephan/Meyer, Matthias (2002). Wissensmanagement und Lernen in NPOs. In Badelt, CH. (Hrsg.), 2002, S. 513-545.
- Hasler Roumois, Ursula (2010). Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 2. Auflage. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2011). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hollenstein, Lea/Sommerfeld, Peter/Baumbartner, Edgar (2007). Das Forschungsprogramm „Evidence-Based Intervention Development“ (EBID) – Professionalisierung durch kooperative Wissensbildung. In FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit (Hrsg.), Soziale Innovation. Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit. Bd. 8-10. Olten: Eigenverlag. URL: http://www.fhnw.ch/sozialarbeit/forschung-und-entwicklung/forschung-und-entwicklung/broschuere_soziale_innovation_2007.pdf
[Zugriffsdatum: 18. Dezember 2012]
- Hüttemann, Matthias/Parpan-Blaser Anne (2012). Innovation in der Sozialen Arbeit – ein altbekanntes Phänomen und ein neues Forschungsgebiet. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit 12. Ausgabe. Zürich: Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit. S. 75-99.
- Lamnek, Siegfried (2010). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Lüthy, Werner/Voit, Eugen/Wehner, Theo (Hrsg.) (2002). Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich. vdf Hochschulverlag AG.

Merchel, Joachim (2005). Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim München: Juventa.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997). Die Organisation des Wissen. Frankfurt/New York.

OJA Leitbild. Zürich: Offene Jugendarbeit. URL:
<http://www.oja.ch/cms/upload/dokumente/Leitbild.pdf>
[Zugriffsdatum: 16. November 2012]

Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hrsg.) (2010) What Works – Welches Wissen braucht Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen & Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich.

Parpan-Blaser, Anne (2008). Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit: Bedarf und Erwartungen bei Professionellen der Sozialen Arbeit. Schlussbericht. Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.
URL: <http://www.fhnw.ch/ppt/content/prj/s226-0021/schlussbericht>
[Zugriffsdatum: 7. Juli 2012]

Parpan-Blaser, Anne (2011). Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften.

Pehamberger, Silvia (2007). Auswirkung der Organisationskultur auf die Wissensteilung bei Nonprofit-Organisationen. Diplomarbeit. Studiengang Wissensmanagement der WKW: FH Wien.
URL: <http://www.5-dimensions.eu/artikel/s0310221057.pdf>
[Zugriffsdatum: 14. Oktober 2012]

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010). Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Schneider, Ursula (2006). Skriptum Wissensmanagement. Zweite erweiterte Auflage. URL: http://pwm.at/wp-content/uploads/2010/11/7_tmpphpfZ5nH1.pdf
[Zugriffsdatum: 10. Oktober 2012]

Schweikart, Rudolf (2003). Berufliches Erfahrungswissen in der Sozialen Arbeit – Eine vernachlässigte Seite von Fachlichkeit. In: Fabian, Th./Schweikart, Rudolf (Hrsg.) (2002). Brennpunkte der Sozialen Arbeit. Münster: LitVerlag.

Sommerfeld, Peter/Dällenbach, Regula/ Rüeegger, Cornelia (2010). Entwicklung durch Kooperation. Instrumente und Verfahren der Sozialen Arbeit in der Psychiatrie – Einblicke in ein kooperatives Forschungs- und Entwicklungsprojekt. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit 8. Ausgabe. Zürich: Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit. S. 8-34.